



**UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, EMPRESARIALES Y**  
**PEDAGÓGICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y MARKETING**  
**ESTRATÉGICO**

**TESIS**

**ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL PARA VIABILIZAR LOS PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS DEL HOSTAL VALENCIA EN LA**  
**CIUDAD DE ILAVE 2022**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ANGELICA HAYDE POMA NINA**

**ASESOR**

**DR. JULIO CESAR LUJAN MINAYA**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y MARKETING**  
**ESTRATÉGICO**

**MOQUEGUA – PERÚ**

**2022**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>PORTADA</b> .....	1
<b>PÁGINA DE JURADO</b> .....	2
<b>DEDICATORIA</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	4
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	7
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	8
<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	12
<b>1.1. Descripción de la Realidad Problemática.</b> .....	12
<b>1.2. Definición del problema.</b> .....	14
<b>1.3. Objetivos de la investigación.</b> .....	14
<i>1.3.1. Objetivo general.</i> .....	14
<i>1.3.2. Objetivos específicos.</i> .....	14
<b>1.4. Justificación y limitaciones de la investigación.</b> .....	15
<b>1.5. Categorías.</b> .....	15
<i>1.5.1. Definición conceptual</i> .....	15
<i>1.5.2. Definición operacional.</i> .....	15
<b>1.6. Hipótesis de la Investigación.</b> .....	17
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1. Antecedentes de la investigación.</b> .....	18
<b>2.2. Bases teóricas.</b> .....	20
<b>2.3. Marco conceptual.</b> .....	28
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO</b> .....	31
<b>3.1. Tipo de investigación.</b> .....	31
<b>3.2. Diseño de investigación.</b> .....	31
<b>3.3. Población y Muestra.</b> .....	32
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b> .....	34

<b>3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Presentación de resultados por categorías .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2. Discusión de resultados .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1. Conclusiones. ....</b>	<b>41</b>
<b>5.2. Recomendaciones. ....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 1. Matriz de consistencia.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo 3. Registro de la base de datos de las encuestas aplicadas a los socios y empleados contratados.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 4. Plan estratégico del Hostal Valencia.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 5. Consentimiento informado. ....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Categoría 1. Gestión Empresarial</i> .....	16
<b>Tabla 2</b> <i>Categoría 2. Proceso Administrativo</i> .....	16
<b>Tabla 3</b> <i>Resultados del análisis documental</i> .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Condiciones del sistema de gestión empresarial</i> .....	22
Figura 2. <i>Estratégica de la gestión empresarial</i> .....	23
Figura 3. <i>Funciones de la gestión operativa</i> .....	24
Figura 4. <i>Pasos del Proceso Administrativo</i> .....	25
Figura 5. <i>Formula Asociado a una Proporción</i> .....	33

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se planteó analizar las herramientas de gestión empresarial y su incidencia en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de Ilave 2022. El tipo de investigación es un estudio exploratorio, no experimental, empírico de enfoque cualitativo a nivel descriptivo. La población está constituida por 4 socios que conforman la junta directiva del hostal y 6 empleados contratados que laboran en el Hostal Valencia, se utilizó el muestreo censal intensional y arbitrario, quedando conformada la muestra por 4 socios y 6 empleados. Se empleó como técnicas e instrumentos: la revisión documental, la observación y la entrevista. Se concluye que las herramientas de gestión empresarial inciden en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en Ilave; pudiéndose demostrar que en el caso del Hostal Valencia la estrategia aplicada implica control- poder, debilitando el manejo gerencial y la competitividad. Se recomienda la aplicación de un modelo empresarial sistémico donde estén integradas todas las dimensiones de la empresa para poder determinar con eficacia cuáles son los problemas que tienen que abordar de manera integrada con el proceso administrativo.

**Palabras claves:** herramientas de gestión empresarial, procesos administrativos, planificación, liderazgo

## **ABSTRACT**

The present research work was proposed to analyze the business management tools and their impact on the administrative processes in the start-up of the Valencia hostel in the city of Ilave 2022. The type of research is an exploratory, non-experimental, empirical study qualitative approach at a descriptive level. The population is made up of 4 partners who make up the board of directors of the hostel and 6 hired employees who work at the Hostal Valencia, the intensional and arbitrary census sampling was used, leaving the sample made up of 4 partners and 6 employees. The following techniques and instruments were used: documentary review, observation and interview. It is concluded that the business management tools affect the administrative processes in the start-up of the Valencia Hostal in Ilave; being able to demonstrate that in the case of the Hostal Valencia the applied strategy implies control-power, weakening managerial management and competitiveness. The application of a systemic business model where all the dimensions of the company are integrated is recommended to be able to effectively determine which are the problems that have to be addressed in an integrated way with the administrative process.

**Keywords:** business management tools, administrative processes, planning, leadership

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “análisis de herramientas de gestión empresarial para viabilizar los procesos administrativos del hostel Valencia en la ciudad de Ilave 2020” tiene como finalidad analizar las herramientas de gestión empresarial en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostel Valencia, uno de los principales destinos turísticos para los huéspedes que pertenecen a los niveles socioeconómicos “C” y “D”. El Hostel Valencia es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de viajeros nacionales principalmente y está ubicado en una zona turística de Perú.

La ciudad de Ilave posee un potencial en el turismo arqueológico y que no está siendo explotado conscientemente. En la ciudad se hallan sitios antiguos de gran interés histórico, arqueológico, patrimonial, cultural y de aventura. El hostel Valencia tiene un futuro prometedor al ofrecer paquetes turísticos accesibles y económicos para los sectores económicos “C” y “D”, pero dependen de las estrategias gerenciales implementadas en la puesta en marcha y su capacidad para viabilizar efectivamente los procesos administrativos.

La investigación está estructurada en cinco partes, de la siguiente manera:

El Primer capítulo aborda el problema de investigación y se compone de la descripción de la realidad problemática, definición del problema, objetivos de la investigación, justificación, limitaciones y variables de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico y se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual.

El tercer capítulo refiere el método de la investigación y señala el tipo, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados, análisis y discusión de los mismos. Finalmente, el quinto y último capítulo expone las conclusiones y recomendaciones del estudio.



## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática.**

El desarrollo y el crecimiento económico permiten activar al turismo como un potencial para valorar los atractivos que brinda la naturaleza en innumerables regiones del mundo. Los hoteles representan el soporte del turismo a nivel mundial. La hotelería y turismo en Perú impacta positivamente pues crean empleos, e inciden en el crecimiento del PBI y en el desarrollo general del país. MINCETUR (2019) afirma que la hotelería y turismo aportan más de 19,6 mil millones de dólares y cerca de 1,2 millones de empleos directos e indirectos, además de representar el 9% de la economía peruana y 1 de cada 12 empleos en la nación.

originan su puesta en marcha. Se pretende el estudio de las herramientas de gestión empresarial a fin de viabilizar los procesos administrativos en la puesta en marcha del hostel Valencia en ILAVE, enfocándose en que uno de los valores de las empresas es La relación turismo y hoteles es inevitable, por eso muchos países realizan estudios sobre infraestructura, equipamiento, atracciones, etc., para identificar áreas potenciales según las características de las zonas geográficas.

Los hostales son establecimientos que brindan servicio de hotelería, etimológicamente deriva del latín “hospitalis” y se traduce como departamento para visitas. La palabra hostel emana del sustantivo “hostes”, que es sinónimo de huésped. Sí se generaliza se puede decir, que un hostel es un lugar donde el visitante puede pernoctar y disfrutar de comodidades. Schirrmann (1908) define al hostel como una posada u hospedaje destinado a fomentar viajar y apoyar la integración con viajeros de distintas partes del mundo. El portal de Culturalia (2013) dice

que un hostel es una casa o establecimiento público que proporciona alojamiento a un viajero a cambio de una compensación monetaria, están situados en lugares estratégicos, próximos a vías de comunicación, y representan la manera más fácil y económica de alojamiento, tanto en pequeñas como en grandes ciudades.

Hoy en día, se está en presencia de una situación cada vez más reñida; las empresas hosteleras y la mayoría de estas se enfrentan a un medio cambiante y competitivo. El Perú es conocido a nivel mundial por su riqueza en el turismo arqueológico, ecoturismo, cultural, gastronómico y de aventura. La ciudad de ILAVE, se encuentra en la provincia de El Collao. La ciudad fue fundada en 1991, presenta una historia arqueológica muy antigua, entre los sitios de interés se hallan la Ciudad encantada donde predominan estructuras como columnas que llegan a medir hasta 100 metros de altura y le dan al sitio apariencia de castillo, estas han sido formadas por capricho de la naturaleza.

El hostel Valencia se identifica jurídicamente como, un establecimiento que está organizado por personas vinculadas como socios, con el propósito de llevar a cabo actividades económicas, atendiendo las necesidades que la capacidad de gestionar como principio primordial su tarea y función del proceso administrativo, bien definido con el fin de generar condiciones de eficiencia y eficacia.

Las herramientas de gestión empresarial, según Lara (2020) se convierten en un sistema informático que permite controlar los procesos y acciones administrativas de la empresa. La primordial finalidad es maximizar la eficiencia y productividad de las diferentes áreas, facilitando la colaboración y el alineado de los objetivos. La gestión administrativa de una organización es clave y base para la realización y potenciación de las labores para dar cumplimiento de los objetivos trazados y así, ayudar a la estabilidad y desarrollo de la empresa. Por esta razón, se puede aseverar que la gestión administrativa pretende la utilización de los procesos administrativos como vía para el alcance de sus objetivos.

Viñachi (2014) afirma que el modelo de gestión empresarial ayuda a desarrollar los procesos administrativos de una forma más eficiente, de manera que los gerentes de establecimientos hosteleros puedan llevar una administración llevadera. En efecto, resulta fundamental que

los establecimientos hosteleros cuenten con un modelo de gestión administrativa dentro de su organización, esto ayuda a manejar de manera eficiente los procesos de esta.

Uno de los problemas que surge en la puesta en marcha del hostel Valencia es la inseguridad y la falta de un plan estratégico operacional donde esté definida la herramienta de gestión empresarial que se implementará y la definición de los procesos administrativos para la puesta en marcha. Debido a eso, se llega al planteamiento del problema: ¿Cuál es la incidencia de las herramientas de gestión empresarial en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostel Valencia en la ciudad de ILAVE 2021?

## **1.2. Definición del problema.**

La investigación se enmarca en el estudio y análisis de las diferentes herramientas de gestión empresarial con la finalidad de encontrar el modelo más adecuado para viabilizar en la puesta en marcha de un hostel, los procesos administrativos que se aplicarán y garantizarán la eficiencia y efectividad del establecimiento.

## **1.3. Objetivos de la investigación.**

### *1.3.1. Objetivo general*

Analizar las herramientas de gestión empresarial y su incidencia en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostel Valencia en la ciudad de ILAVE 2021.

### *1.3.2. Objetivos específicos*

- Describir las herramientas de gestión empresarial y los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostel Valencia en la ciudad de ILAVE 2021.
- Determinar la herramienta de gestión empresarial en función a los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostel Valencia en la ciudad de ILAVE 2021.
- Proponer recomendaciones en la aplicación de los procesos administrativos en función de la puesta en marcha del Hostel Valencia en la ciudad de ILAVE 2021.

#### **1.4. Justificación y limitaciones de la investigación.**

Aplicar la Gestión empresarial y los procesos de administración en la puesta en marcha del establecimiento hostelero de ILAVE, brinda un aporte a los establecimientos hosteleros 3 estrellas de manera que se obtenga una visión de la organización en estos establecimientos turísticos y así lograr viabilizar de una manera clara y ordenada los procesos administrativos.

La investigación permitirá dar a conocer la importancia de la selección de las herramientas de gestión empresarial obteniendo una visión actual del proceso administrativo utilizando bien los procesos administrativos y de gestión. Además, de que ayudará a lograr un mejor funcionamiento en los establecimientos hosteleros.

Los resultados del estudio serán importantes para el mejor desarrollo empresarial de los establecimientos hosteleros, ayudará a los asociados y trabajadores en función de una manera de planificar, organizar y ejecutar el trabajo. Además, brindará a los estudiantes mayores conocimientos técnicos y científicos y servirá como fuente de apoyo para el conocimiento del manejo administrativo de los futuros profesionales.

#### **1.5. Categorías.**

##### *1.5.1. Definición conceptual*

##### **Herramientas de Gestión Empresarial**

Son algunas técnicas especiales que brindarán a la empresa, un mecanismo para afrontar los retos presentes y mostrarán objetiva y pertinentemente las fortalezas, debilidades y amenazas que las rodeen (Noriega, 2013).

##### **Procesos Administrativos**

“Es una serie de fases (planificación, organización, dirección y control) cuyo propósito es lograr los objetivos de una empresa de la manera más eficiente posible (Fayol, 1916).

##### *1.5.2 Definición operacional*

La entrevista será el instrumento a utilizar para la medición de las variables: Herramientas de Gestión Empresarial y Procesos Administrativos.

**Tabla 1***Categoría 1. Gestión Empresarial*

<b>Categoría 1</b>	<b>Sub-categoría 1</b>	<b>Sub-categoría 2</b>
Herramientas de Gestión Empresarial	Estrategias de las herramientas de Gestión Empresarial	Rumbo
		Liderazgo
		Factores de éxito
	Operatividad de las herramientas	Tendencia a la descentralización
		Identificación de los procesos
		Desempeño
		Proyección económica de las herramientas
	Eficiencia	
	Eficacia	

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 2***Categoría 2. Proceso Administrativo*

<b>Categoría 2</b>	<b>Sub-categoría 1</b>	<b>Sub-categoría 2</b>
Proceso Administrativo	Planificación	Diagnóstico
		Objetivos
		Metas
	Organización	Distribución del trabajo
		Motivación
	Dirección	Comunicación
		Acompañamiento
		Estándares de desempeño
	Control	Evaluación

*Nota:* Elaboración propia

## **1.6. Hipótesis de la Investigación.**

### *1.6.1. Hipótesis General:*

Las herramientas de gestión empresarial existentes, no aportan significativamente a respuestas efectivas en los procesos administrativos de la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de Ilave 2022.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación.

- **Internacionales**

Ponce (2017) en su *Manual de gestión para el proceso administrativo del hotel Casa Blanca de la ciudad de Guano*. En el trabajo se planteó el diseño de un manual de gestión y así mejorar los procesos administrativos del hotel ya mencionado, provincia de Chimborazo. El estudio adoptó el enfoque cualitativo y el método inductivo-deductivo-analítico-sintético. Se concluyó que el manual diseñado fue ejecutado desde el diagnóstico de los procesos de gestión administrativa y permitió determinar los aspectos desplegados en el Manual de Gestión, certificando que su aplicación corregirá el proceso administrativo de la empresa mediante el correcto desempeño de la planificación, organización, dirección y control en la empresa.

Rivera (2017) realizó un estudio titulado *Modelo de gestión administrativa para el Hotel San Andrés INN del Cantón Quevedo, Año 2017*. El estudio se basó en la sistematización y la realización de operaciones administrativas del hotel aludido, a fin de proponer un modelo de gestión que registre y dirija eficientemente; para lo cual se espera remediar la problemática de organización y así incrementar la eficiencia administrativa y en consecuencia la satisfacción de los clientes. Se planteó como objetivo general determinar un modelo organizacional y su aporte en establecer las funciones laborales del personal del Hotel Andrés INN en Quevedo. El diseño de la investigación es de corte cualitativo, no experimental, descriptivo - correlacional. Se concluyó que el modelo más adecuado para el Hotel San Andrés INN es el de gestión estratégica, este modelo implica que el gerente debe ser un líder

nato y el actual administrador del hotel posee esa característica personal además de las capacidades técnicas profesionales para poder dirigir el equipo de trabajo. La autora recomienda diseñar y aplicar un sistema financiero con mayor control, a fin de que se obtenga mayor productividad y se promueva el profesionalismo en todo ámbito.

Ramírez (2018) en su tesis de grado *Análisis administrativo en el sector hotelero de la parroquia Tonsupa*. Se basa en un análisis de la estructura administrativa de los hoteles que operan en la parroquia Tonsupa en la provincia de Esmeraldas. Fue un trabajo analítico-sintético de tipo documental a nivel exploratorio y analítico. Al finalizar el estudio se llegó a la conclusión de que la gestión administrativa hotelera se está aplicando correctamente en dos hoteles, aunque con diferentes modelos de gestión. Uno de los hoteles estudiados no tiene claro cómo aplicar una buena herramienta hotelera, por lo tanto, se recomendó realizar diferentes propuestas de modelos y ofertas administrativas con capacitaciones que ayudarán a mejorar el sistema hotelero de la parroquia Tonsupa.

- **Nacionales.**

Sigueñas (2019) presentó un trabajo de investigación sobre *la gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios Acomerced*, el objetivo del estudio fue ver qué manera la gestión empresarial influye en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho. Como método se utilizó la investigación de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental y de enfoque mixta. Se obtuvieron los siguientes resultados, el 16,9% dice no utilizar la gestión empresarial como proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos, actividades y recursos; el 13% dicen casi nunca utilizar la gestión empresarial para disponer del capital financiero para concretar las inversiones temporales y permanentes, ya que estas permiten crear rentabilidad; el 10,4% dicen que su gestión empresarial no posee las partes necesarias para gestionar convenientemente los riesgos financieros. Al referirse a la competitividad el 59,8% dice que la organización no emplea la inaplicabilidad de tendencias, técnicas y estrategias como excusa de no poder desarrollarse más como empresa; el 24,7% dicen que esta está preocupada por acrecentar la calidad del producto que brindan sin afectar el costo y el 36,4% dicen que la organización no ejecuta adiestramientos apropiados y



adecuados con los objetivos que se planifican, por lo que surgen excesos y desbalances dentro de la misma.

Cajahuaringa (2018) en su investigación sobre la *Implementación de herramientas de calidad para la mejora de la gestión de procesos en una empresa metalmeccánica en Lima*, propone llevar a la práctica una serie de herramientas de calidad para optimizar la gestión de procesos en la organización. Se utilizó la metodología de enfoque mixta, inductiva-deductiva, de tipo proyectiva a nivel comprensivo. Se obtuvieron los siguientes resultados: con la propuesta de implementación de las herramientas de calidad para la mejora de la gestión de procesos se consigue una apropiada evaluación para poder determinar las soluciones y mejorar la gestión de procesos, a su vez es sugerido el análisis minucioso de los procesos en el área de logística, de manera que se pueda aplicar el ciclo de mejora continua en el proceso productivo.

Palacios (2015) en su tesis titulada *Modelamiento de un sistema de gestión para la sociedad hotelera IRPE. S.A.C.* El autor pretende examinar los procesos del negocio y establecer los requerimientos funcionales del sistema de gestión a modelar. Se desarrolló utilizando un diseño de investigación descriptiva, no experimental y de corte transversal. En el estudio se determinó que el 80% de los empleados consideran necesario se modele un sistema de gestión y el 70% de estos consideran que no están complacidos con el sistema de gestión actual usado en la Sociedad Hotelera IRPE. S.A.C; en consecuencia, concluye que resulta beneficioso el Modelamiento de un Sistema de Gestión para dicha sociedad hotelera.

## **2.2. Bases teóricas.**

- **Herramientas de Gestión Empresarial**

La experiencia empresarial demuestra dentro de los múltiples estilos de mando, que la dirección de cualquier organismo no puede practicarse de manera eficaz sin un sistema de gestión que fomente el mejor uso de los recursos y permita cumplir con los objetivos planteados, tomar las decisiones apropiadas y los correctivos necesarios. Los filósofos griegos la concebían como una acción autoritaria y democrática en la cual un conjunto de ideas es organizado a fin de poder controlar la organización, logrando que cada proceso sea más eficiente.

La expresión gestión empresarial viene definiéndose por muchos autores, y todos concuerdan en que la gestión está basada en las acciones y decisiones necesarias para desarrollar el proceso organizacional, con respecto a los objetivos planeados y prestando especial atención al entorno circundante. Por lo tanto, tiene matices estratégicos, prácticos y económicos; porque los trámites administrativos permiten darles vida a las entidades llamadas organizaciones.

Para Martínez (2012) la gestión empresarial implica un conjunto de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. Al respecto, Camejo (2012) asevera que es una serie de actividades de dirección y administración de una empresa. Por su parte, Rey (1995) plantea de forma sencilla que consiste en asegurarse de que todo ocurra según las normas establecidas y las instrucciones dadas. Otros autores, la reconocen como la relación que existe entre el control, los objetivos, estándares, evaluación, corrección y mejora de los resultados.

Todas las empresas, establecimientos y organizaciones deben contar con una buena gestión que consiga solucionar cualquier dificultad presentada, tanto interno como externo. No importa lo pequeña que sea la organización, para sostenerse, crecer económicamente y mejorar sus actividades; es vital que cuente con una gestión activa, productiva y capacitada en todos los ámbitos, político, económico y social. Hoy día, la gestión empresarial es una herramienta básica para el establecimiento de cualquier empresa, sea del tipo que sea, por lo que es muy importante considerarla como un órgano social responsable de generar productividad.

Hoy día, las organizaciones y cualquier sociedad empresarial, se plantea normas, elevan estándares y establecen valores para mejorar los procesos productivos y trabajan en función de objetivos y metas. En consecuencia, la gestión empresarial es una herramienta clave en el sistema organizacional, porque incluye a toda la organización y es la fuerza básica que la sustenta.

Las condiciones básicas del sistema de control de gestión empresarial, Noguera y Hernández (2013) mencionan que son:

## **Figura 1.**

### *Condiciones del sistema de gestión empresarial*



*Nota:* Elaboración propia

- 1.- Único, su diseño tiene que ser ideado para una empresa específica, de acuerdo con la planificación y organización pensada.
- 2.- Objetivo, las características del plan tienen que contener los estándares reales y adecuados a la organización para la cual es planeada.
- 3.- Flexible, debe permitir cualquier variación que sea necesaria por cualquier imprevisto.
- 4.- Precoz, tiene que ser lo suficientemente capaz para detectar a tiempo cualquier corrección necesaria y efectuarla de manera eficaz.
- 5.- Claro, debe ser comprensible para quienes tienen que usarlo.
- 6.- Eficaz, debe resultar efectivo, es decir enfocar su atención en los puntos críticos en los cuales las acciones causen efectos significativos.
- 7.- Razonable, debe garantizar la seguridad de resultados razonables, lo que significa que los gastos no superen los beneficios que se espera.

El control del sistema de gestión empresarial, es necesario concienciarlo como una constante rendición de cuentas y transparencia de la información bajo una mirada sistémica y con una relación de control constante y transparente que permita una relación armónica entre la dimensión estratégica, la dimensión operativa y la dimensión económica.

- **Estrategia de las herramientas de gestión empresarial**

Prieto (2011) define la gestión estratégica de la gestión empresarial como una herramienta básica de análisis y evaluación del estado actual de la empresa, que permite a la alta gerencia desplegar acciones, de describir, planear y evaluar las alternativas estratégicas más eficaces

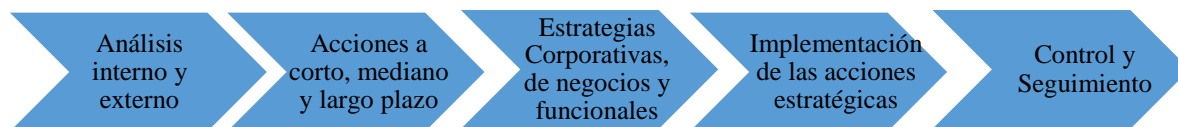
para la empresa y las cuales permitan generar la optimización de los recursos disponibles en la compañía. En el mismo orden de ideas, Niven (2002) piensa que una gestión estratégica exitosa depende del compromiso irrestricto de la junta directiva hacia la alta gerencia, del apoyo constante iniciado desde la aprobación de la planeación estratégica y de los recursos requeridos para y poner en práctica los sistemas de gestión.

La gestión estratégica empresarial posee la finalidad de conducir a la empresa por el camino del éxito, buscando siempre beneficiar a los grupos de interés; especialmente, clientes, socios y empleados.

En la dimensión estratégica de la gestión empresarial, según Lana (2008) se debe desarrollar en cinco etapas a fin de lograr el éxito, estas son:

**Figura 1.**

*Estratégica de la gestión empresarial*



*Nota:* Elaboración Propia.

**Operatividad de las herramientas de gestión empresarial**

Esta dimensión evalúa el estado actual de los objetivos planteados y la adecuación de estos objetivos a las necesidades estratégicas de la empresa. La etapa operativa tiene como finalidad comprender el momento de la iniciativa y la madurez del proceso de planificación y formulación de una propuesta de valor clara donde estén contempladas las actividades, proyectos y el financiamiento.

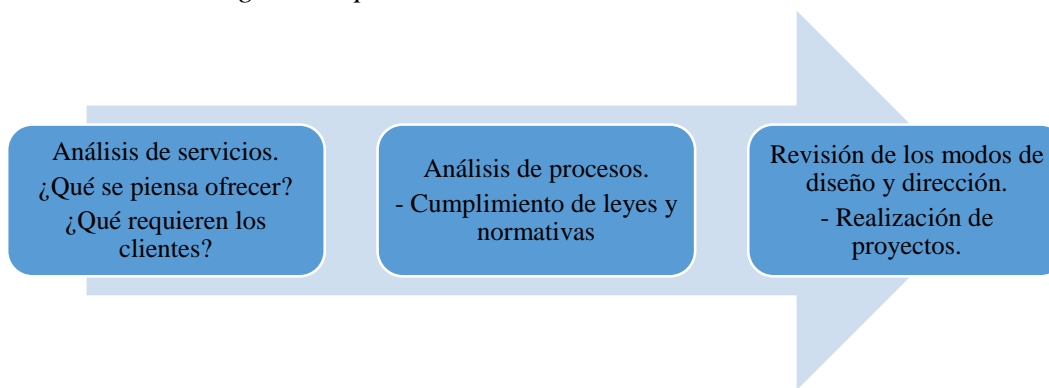
ISO (2015) define a la dimensión operativa o táctica como un modelo de gestión que comprende ciertos procesos y tareas, que son involucrados en las actividades y están enfocados en la mejora de las organizaciones internas con el propósito de acrecentar su capacidad para lograr los fines políticos y los objetivos operativos.

La gestión operativa incluye no sólo cambios en la estructura organizacional sino también, cambios en roles y sistemas funcionales, estos cambios tienen un gran impacto en temas como la elección de altos directivos y los mandos intermedios.

Funciones de la gestión operativa, según ISO (2015).

## **Figura 2.**

### *Funciones de la gestión operativa*



*Nota:* Elaboración Propia

En esta dimensión es bastante significativo detallar muy bien la misión y los objetivos de la organización de manera sencilla, clara y general; de manera que todo el personal pueda comprenderlos. Posteriormente, es necesario definir la jerarquía de las finalidades y las metas con la finalidad de poder orientar y dirigir, correctamente las actividades operativas y alcanzar los parámetros deseados de rentabilidad y productividad.

- **Proyección Económica de las herramientas de gestión empresarial**

La dimensión económica tiene como finalidad el cálculo periódico de razones financieras y los estados financieros de manera que la empresa pueda proyectarse hacia el futuro, mediante el comportamiento de la tendencia como requisito para la mejora continua (Noguera y Hernández, 2013).

Los estados financieros de una empresa informan sobre la posición que ocupa en un momento determinado y las operaciones realizadas en relación con el período anterior. No obstante, el valor real de estos es que pueden utilizarse para predecir las utilidades y dividendos futuros que la empresa es capaz de obtener. Desde un enfoque financiero los estados financieros

sirven para predecir el futuro, mientras que desde la perspectiva administrativa resultan útiles para prevenir condiciones futuras y ajustar la planeación a fin de tomar acciones y revertir eventos negativos, tomando las correcciones necesarias a tiempo.

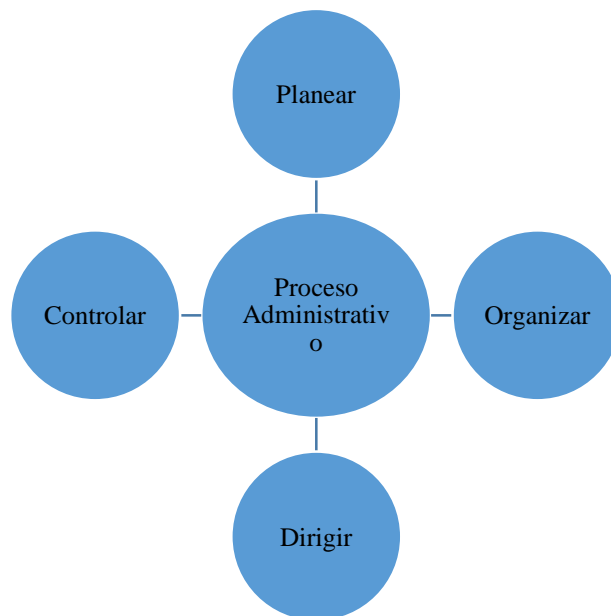
- **Proceso Administrativo**

Moratto (2007) define al proceso administrativo como una actividad que se realiza por etapas conformando un proceso único y estructurado al organizar, ejecutar, controlar de manera interrelacionada. Para Woodward (1960) el proceso administrativo comprende un conjunto de pasos donde los gerentes toman decisiones y los integrantes de la empresa llevan a cabo distintas estrategias.

Los elementos del proceso administrativo, según Fayol (2011) son:

**Figura 3.**

*Pasos del Proceso Administrativo*



*Nota:* Elaboración Propia

El proceso administrativo se desarrolla en dos etapas y constan cada una ellas de ciertas actividades que fluyen para conseguir un fin. En la primera etapa se involucran dos fases que son planear y organizar, y en la segunda etapa las fases de dirección y control. Todas componen un ciclo del proceso administrativo y cada vez que un proyecto planeado terminar, dicho ciclo vuelve a empezar.

1.- Planificación esta parte del proceso se basa en un análisis de la situación en donde está la organización, se selecciona el problema que se va a abordar de manera consensuada con la totalidad de los miembros de la organización. Luego, se elaboran los objetivos, las metas y las estrategias más idóneas para alcanzar los fines propuestos. Posteriormente, se construye el plan de acción en el cual se deben clarificar las actividades a ejecutar, los recursos materiales necesarios y el perfil o las competencias de las personas para efectuar cada actividad.

2.- Organización, en esta etapa se da vida a aquello que se ha planificado y se busca organizar y coordinar todo lo antes planificado, dirigiendo la labor hacia las metas precisas y concretas. Aquí es indispensable organizar convenientemente los recursos humanos y económicos.

3.- Dirección, se corresponde con la fase de ejecución de lo coordinado y el gerente debe ser un líder que sea capaz de motivar, comunicar y supervisar las actividades planeadas y coordinadas. El líder que coordina el proceso administrativo debe contar con una excelente inteligencia interpersonal que le permita relacionarse de manera eficaz con todos los integrantes del equipo y de transmitir siempre el objetivo planeado.

4.- Control, pretende medir los resultados logrados con el propósito de perfeccionar lo que es necesario, además, de asegurar que el proceso se vuelva a iniciar desde una planeación más inteligente. Esta fase proporciona mejorar las fallas y los puntos débiles, y fortalecer los logros e irlos incorporando a la cultura organizacional; aquí se compara lo planificado con los logros obtenidos a fin de detectar las desviaciones existentes.

- **Planificación**

En la planeación se piensan los escenarios futuros y se fija el norte a donde se quiere que se dirija la organización, el plan contempla los siguientes elementos: visión, misión, objetivos, políticas empresariales, metas, estrategias, programa y presupuesto. En el proceso de

planeación es indispensable definir el problema al cual se debe enfrentar, proponer las posibles soluciones al problema teniendo en cuenta que estas sean viables para poder implementarlas y detallar todas las acciones a realizar en un plan pensado para lograr un cambio innovador. Todo este esfuerzo debe ser pensado y valorando la estructura de la empresa.

- **Organización**

Consiste en diseñar y determinar cuáles son las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; se divide en: distribución del trabajo, coordinación e integración. Es la estructura de las relaciones existentes entre funciones, niveles y actividades de recursos materiales y humanos de un ente social, con la finalidad de conseguir su mayor eficiencia dentro de los planes y objetivos planteados (Ponce, 2011).

- **Dirección**

En esta dimensión se implementan la totalidad de las fases del proceso administrativo, a través de la dirección y guía del componente humano y bajo el liderazgo empresarial, las etapas que se desarrollan son: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación y liderazgo. El plan elaborado constituye las alternativas de solución y siempre debe ser flexible, o sea, sujeto a otras alternativas de solución. No basta con una buena decisión si no existe motivación, el interés por actuar, transmitir de manera clara el mensaje y un clima de armonía entre el líder de la compañía y los trabajadores. Es el arte de manejar a las personas. Hacer que funcione un cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar de manera periódica al cuerpo social (Fayol, 2011).

- **Control**

En este momento del proceso administrativo, se establecen los estándares para aplicar el proceso de evaluación, se determinan los indicadores, la medición, los correctivos y la retroalimentación (Arianinnita, 2011). Los resultados de las acciones planeadas y ejecutadas deben monitorearse desde el inicio de las mismas para ir evaluando el proceso y los resultados. En algunas organizaciones con una estructura apropiada es posible que surja el control automático, es decir la rápida corrección sin necesidad de reiniciar el ciclo y tener que planear, sino proceder a la implementación (Ariannita, 2011).



### **2.3. Marco conceptual.**

- **Rumbo Estratégico de la gestión empresarial**

Es una premisa para la aplicación de la dimensión estratégica, consiste en precisar la estrategia seleccionada a seguir para la misma se hace saber la misión, valores, visión, matriz DAFO, estrategias y objetivos (Noguera y Hernández, 2013). Permite no solo analizar el entorno general y específico de la empresa, sino también, realizar un estudio completo e integral, incluyendo la cadena de valor, recursos, capacidades y herramientas.

- **Liderazgo en la gestión empresarial**

Es un elemento de la dimensión estratégica, se hace necesario la evaluación del nivel de liderazgo del gerente de la organización (Noguera y Hernández, 2013). Es esencial para el éxito y los cambios en la organización, necesita de la participación del equipo de gestión y de su líder principal para captar y comprometer a los empleados que participen en dicho proceso e implementar las herramientas de mejora, seleccionadas en la toma de decisiones y el control empresarial.

- **Factores de Éxito en la gestión empresarial**

Integra la dimensión estratégica y resulta importante para que una organización sea exitosa porque permite lograr la sostenibilidad de su ventaja competitiva (Noguera y Hernández, 2013).

- **Descentralización**

La tendencia a la descentralización es un indicador de la dimensión operativa y busca conseguir que las unidades de negocios sean cada vez más pequeñas, para obtener una mayor adaptación al medio ambiente y un mejor conocimiento de la organización como tal.

- **Identificación de los procesos administrativos**

Es un indicador de la dimensión operativa que consiste en lograr la identificación y familiarización del personal con los procesos internos de la empresa, o sea es lo que los trabajadores de la empresa hacen.

- **Desempeño**

Hernández y Acevedo (2001) aseveran que corresponde a un indicador de la dimensión operativa y consiste en que cada empresa en particular debe saber y explotar beneficiosamente sobre las destrezas y capacidades de los recursos humanos con los que cuenta y utilizarlos como fuente principal de la generación de valores en la empresa.

- **Eficiencia**

La eficiencia consiste en medir el esfuerzo del trabajo realizado para lograr los objetivos planificados. En la medición se toman como indicadores de resultados los siguientes elementos: el tiempo, el costo, el apropiado empleo de los materiales y desempeño humano (Robbins, 2005). Esto significa realizar un trabajo de manera apropiada y refiere al vínculo existente entre los insumos y productos, o sea, mientras más beneficios se obtengan con una determinada inversión, será más eficiente.

- **Eficacia**

Para Robbins (2005) la eficacia es como hacer lo correcto, es decir, organizar las actividades laborales y así conseguir los objetivos. La eficacia se mide de acuerdo a los resultados de los objetivos propuestos, asumiendo que los objetivos se cumplan de manera ordenada teniendo en cuenta las prioridades.

- **Diagnóstico**

Consiste en un procedimiento objetivo, ordenado y sistemático para conocer de manera clara una circunstancia específica. En el proceso es establecida la naturaleza y dimensión de las necesidades que afectan a la realidad estudiada.

- **Objetivos**

Son los resultados que la organización quiere y desea conseguir, son los fines por lograr y se establecen de manera cuantitativa (REV, 2010).

- **Metas**

Corresponde con el nivel de logro del objetivo a seguir y debe identificarse de manera clara y precisa. Concuera con el fin hacia el que se dirige la organización.

- **Distribución del Trabajo**

En toda empresa es necesario que se les asigne a cada sujeto responsabilidades, de manera que este pueda desempeñarse de manera eficaz; si cada trabajador no tiene definida su área

de trabajo, el mismo se desgasta y de forma automática ni el trabajador rinde, ni la empresa obtiene buenos resultados. La división del trabajo crea tareas implicadas que pueden realizarse y va fomentando la especialización, ya que cada trabajador se transforma en experto de su labor. Asimismo, cuando son creados diversos puestos de trabajo, los trabajadores pueden escoger puestos que se adapten a sus talentos e intereses, o la empresa asignarlos tomando en cuenta las competencias de cada trabajador.

La distribución del trabajo es un proceso a través del cual se descompone el trabajo en pequeñas secciones, sencillas y separadas, en las que distintos sujetos consiguen especializar y la productividad es multiplicada de manera geométrica (Noguera y Hernández, 2013).

- **Motivación**

Fuente interna de energía que mueve y entusiasma a los individuos, guiando su comportamiento hacia ciertos objetivos y metas (REV, 2010).

- **Comunicación**

Proceso a través del cual es transmitida y recibida información, y de igual manera actitudes y sentimientos que son el fundamento del entendimiento, comprensión y acuerdo en una empresa (REV, 2011).

- **Acompañamiento**

Es un acto donde uno junto a otros, crecen y comparten de manera recíproca sin que cada uno deje de ser el mismo.

- **Estándares de desempeño**

Constituyen el estado de ejecución deseado y se corresponde con los objetivos planificados en la organización.

- **Evaluación**

Es la acción de examinar, medir, y comparar con los objetivos y premisas para analizar los alcances en el proceso y en los resultados a fin de determinar la eficacia, efectividad y grado de cumplimiento de los objetivos, consiguiendo el rediseño de estrategias y ajustes, si es necesario.

## **CAPÍTULO III: MÉTODO**

### **3.1. Tipo de investigación.**

La investigación se corresponde con un estudio exploratorio, estos son estudios en los cuales la finalidad es analizar un tema o problemática poco estudiada o que no ha sido antes abordado (Hernández, Fernández y Baptista 1997, p.13). En la investigación exploratoria son establecidas tendencias, relaciones potenciales entre variables y se establece la idea general de la investigación, por lo tanto, carecen de hipótesis.

### **3.2. Diseño de investigación.**

El enfoque es cualitativo, ya que permite realizar interpretaciones que contienen algunas representaciones como observaciones, anotaciones y recopilación de datos; como la ejecución de entrevistas y revisión de documentos.

El estudio es descriptivo, pues permite describir de manera metodológica, y señalar cada particularidad del fenómeno analizado; además permite evidenciar los conocimientos teóricos y metodológicos (Ander-Egg 2011). A través de estos estudios se pueden describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de conformación del hostel en creación y así poder plasmar la información de la manera más objetiva posible.

Es no experimental, pues está fundamentada en observaciones de la situación existente y en su contexto, y de igual manera en la información recabada que posteriormente será analizada. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta es ejecutada sin manipular deliberadamente las variables, está fundamentada en la observación de fenómenos tal y como se dan en la realidad natural, para ser examinados luego.

Se utilizará el método teórico-empírico, según Tamayo (1994) el método es un procedimiento que permite conseguir de forma precisa los objetivos de la investigación. El método teórico consiste en un proceso lógico y breve en el cual se considera la totalidad de la información necesaria para la investigación. Correa (2005) cumplen una función gnoseológica, cuando facilita el análisis conceptual de los datos empíricos hallados, es necesario el método para contrastar el fenómeno con las fuentes bibliográficas y con información que se encuentran en internet.

Aplicar estos métodos generará respuestas al problema aclarando la incertidumbre del problema planteado.

El método empírico, acorde con Sequeira (2003) asevera que es un registro visual de lo que ocurre y consignada a los acontecimientos, de acuerdo a un esquema previsto de acuerdo a la problemática analizada. En estos tipos de estudios se recolecta información a través de entrevistas y observación al proceso gerencial y administrativo del establecimiento.

### **3.3. Población y Muestra.**

La población se conceptualiza como la totalidad de individuos, objetos o medidas con las mismas características en un lugar y en un momento específico, incluye todas las unidades de análisis que integra el suceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La población del estudio se encuentra conformada por 4 socios que conformarán la junta directiva del hostel y 6 empleados contratados.

La muestra es considerada como una representación de la población en ocasiones es muy grande e impenetrable lo que nos permite analizarse en su totalidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) en este estudio la muestra se define como finita, contable y pequeña, se determinará mediante el método estadístico, no probabilístico, se seleccionó de manera intencionada y arbitraria, quedando conformada por 4 socios y 6 empleados contratados para la puesta en marcha del hostel.

Entonces la unidad de análisis esta conformada por 10 empleados del hostel Valencia (4 socios y 6 empleados) por lo tanto la población es finita y para el cálculo y justificación

estadística se utilizará: **Asociado a una Proporción** para una población finita cuya formula es:

**Figura 5.**

*Formula Asociado a una Proporción*

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Nota: Muestra para Población Finita

Se cuenta con los siguientes datos:

**P=0.44444444**

**Q=0.55555556** donde la suma de P y Q nos da como resultado = 1

**N=10**

**e=0.05**

**Z=1.96**

**Reemplazando:**

$$n = \frac{3.8416(0.44444444)(0.55555556)(10)}{(0.0025*9)+(3.8416*0.44444444*0.55555556)}$$

$$n = 9.76829043$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 10 aplicando el redondeo y **Asociado a una Proporción** para poblaciones finitas como el caso de la investigación.

La unidad de estudio, que se utilizará para el muestreo previamente seleccionando al 100% de la población. Al respecto, Ramírez (1997) considera a la muestra censal a todas las unidades de la investigación como muestra.

#### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

A.- Revisión documental, esta técnica será empleada ya que, la información fundamentalmente es de base teórica.

B.- Entrevista, se considera esta técnica adecuada porque se puede establecer comunicación para la recolección de los datos con todos los socios que conformarán el hostel.

C.- Observación, esta técnica es muy importante pues mediante ella es posible visualizar el proceso administrativo.

#### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Al procesar los datos se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se aplicó la entrevista a 4 socios y 6 empleados que laboran en el hostel.
- Se procedió a categorizar los datos recogidos en la entrevista, cada categoría se discriminará en una serie de subcategorías respondiendo a los indicadores vinculados por los temas principales.
- Se realizó el análisis de los resultados.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Presentación de resultados por categorías

Los resultados del análisis documental de la planificación estratégica de la Hostería Valencia indican:

**Tabla 3**

*Resultados del análisis documental*

CATEGORÍA: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	
Documento	Análisis Documental
Plan estratégico del Hostal Valencia.	<p>Del documento de planificación estratégica de la hostelería Valencia, se puede visualizar que el modelo existente no aporta respuestas a todos los requerimientos de la gestión empresarial. En el área de la gestión directiva se observa que no se encuentra bien definida ni distribuidas las funciones gerenciales que ejercen conjuntamente los dueños. Tampoco, está separada la función de director y la de dueños, ambas se encuentran involucradas. El modelo existente no da respuesta al requerimiento de la gestión empresarial directiva y operativa.</p> <p>El liderazgo de la hostelería no se encuentra definido, existen tres cargos ejecutivos directivos: Alta dirección, director de finanzas y director de recursos Humanos; que desde los inicios de la hostelería ha sido ejercido por los 4 socios indistintamente y sin roles definidos. Esta situación le resta oportunidades de éxito a la organización e incide en el proceso administrativo.</p> <p>Al observar la operatividad de las herramientas, se puede visualizar una tendencia hacia la centralización de los socios que ejercen los cargos directivos como factor de poder; esto hace que no se puedan determinar totalmente los procesos de gestión empresarial y como consecuencia repercute en el desempeño. Se manifiesta en el hecho de que en la planificación estratégica no evalúan la gestión de los riesgos y se ocupan únicamente en aportarle a los huéspedes un servicio en función de sus necesidades e igualmente tratan de buscar su beneficio económico proyectando su crecimiento; pero descuidan mejorar sus debilidades y reducir las amenazas de esta manera disminuyen sus fortalezas.</p>



En la proyección económica de las herramientas se puede evidenciar que le falta empuje competitivo a nivel internacional a pesar de que muchas de sus actividades se cumplen de manera eficiente y logra captar clientela y satisfacer sus necesidades. El evadir la evaluación de la gestión de riesgos le resta eficacia en su desempeño.

**CATEGORÍA: PROCESO ADMINISTRATIVO**

Documento	Análisis Documental
Plan estratégico del Hostal Valencia.	<p>Al observar el proceso de planificación se puede evidenciar las debilidades como baja participación en el mercado internacional y la competitividad con la presencia de otros hoteles con mayor participación; no han sido minimizadas y en consecuencia adolece de una estrategia competitiva consolidada y la evaluación de riesgos tampoco fue tomada en cuenta en la planificación para direccionar el funcionamiento de la hostería Valencia.</p> <p>Con relación a la estructura organizativa de la hostería, presenta en su distribución del trabajo una debilidad en los cargos directivos; los cuales son ejercidos por los cuatro socios de manera conjunta y las funciones de cada uno no están claramente definidas y en ocasiones asumen responsabilidades, que no les competen. Lo que representa una falta de conocimiento real del proceso administrativo y este error debilita el manejo gerencial.</p> <p>El manejo directivo muestra el acercamiento de un modelo horizontal, en el proceso de comunicación y motivación del personal que se desarrolla de manera fluida y donde los trabajadores están satisfechos por trabajar en la hostelería; pero en el nivel directivo no existe un liderazgo definido.</p> <p>Las funciones de control, acompañamiento y determinación de estándares para la evaluación de desempeño, se puede observar que están bien definidos y delimitados; además es departamento es ejercido por un trabajador que no está vinculado con la sociedad de la hostelería y este elemento resulta beneficio a la hora de la toma de decisiones.</p>

*Nota:* Elaboración propia

Los resultados de las entrevistas aplicadas a los cuatro socios y 6 trabajadores de la hostelería muestran para la categoría herramientas de gestión empresarial que, tanto los socios como los trabajadores de la hostería tienen conocimiento de la planificación estratégica y que en un primer momento es planeada por los 4 socios y posteriormente discutida por todo el personal que labora en la empresa hostelera; además dicen que es analizada, discutida y mejorada a través de un trabajo en equipo y armonizado.

En relación a la importancia que tiene el proceso de planeación estratégica los entrevistados señalan, que la consideran de gran importancia y a través de ella pueden organizarse y obtener el éxito para el cumplimiento de objetivos y metas. También, expresan los cuatro socios, que los pasos del proceso administrativo están bien definidos ellos los ejecutan de manera

conjunta y armoniosa; aunque los empleados difieren de la opinión de los socios cuando señalan la existencia de una debilidad en la estructura administrativa de la alta gerencia porque los cargos son ejercidos por los socios conjuntamente permitiendo de manera inadecuada un control determinante en el funcionamiento de la hostelería.

Con relación a la elaboración y difusión de la planificación los resultados de las entrevistas arrojan que es elaborada de manera consensuada por los 4 socios y posteriormente es presentada a los empleados para su discusión, adecuación y aprobación. Por lo que se infiere la ausencia de una estrategia de gestión empresarial bien definida, ya que es controlada por los 4 socios. En lo que respecta a la percepción del funcionamiento del hostel, la visión que comparten los socios refiere un funcionamiento que cumple con las expectativas de los huéspedes al brindarle un servicio que cubre sus necesidades y los empleados se sienten motivados por trabajar en la hostelería. La visión de los empleados coincide con la de los socios en cuanto a la aceptación de los huéspedes sobre el servicio que le brindan, pero perciben la necesidad de trabajar los siguientes aspectos: la rapidez de respuesta del servicio del restaurante y mejorar la proyección a nivel internacional.

Para la categoría proceso administrativo se obtuvieron los siguientes resultados, la participación en la puesta en marcha del hostel para los 4 socios es direccional y comunicativa, o sea, presentan la planificación y luego la someten a discusión con los empleados. Los empleados dicen que va en proporción con el cargo y la función que desempeñan. Se infiere, que la participación de los 4 socios que ejercen los Altos cargos directivos es activa, direccional, controladora y comunicativa y la de los empleados es colaboradora.

En lo que concierne a las estructuras de las áreas de trabajo y los parámetros necesarios para la selección del personal, los cuatro socios entrevistados expresan que la estructura de las áreas de trabajo y los parámetros establecidos para la selección del personal están acordes con las necesidades de funcionamiento de la hostelería y los empleados piensan que existe debilidad en la estructura porque los altos cargos directivos son ejercidos por los 4 socios sin tener delimitación específica del cargo y de las funciones; además opinan que los parámetros

utilizados para la selección del personal están constituidos en los estatutos de la empresa y van en relación con la misión del hostel.

Al referirse a la selección y adecuación de objetivos y metas para la marcha del hostel los 4 socios están de acuerdo que sí fueron establecidos adecuadamente y los empleados expresan que los objetivos y metas reflejan la actitud y disposición de los dueños en aportarle satisfacción a los huéspedes y crecimiento para la empresa; aunque, bajo su perspectiva está latente una debilidad que no ha sido ni vista ni atendida por los socios y es la evaluación de riesgos. Por lo que se infiere, que la existencia de una estrategia de gestión empresarial no adecuada incide en el proceso administrativo de la puesta en marcha del hostel Valencia.

En la consideración de las relaciones comunicativas entre los socios y los empleados de la hostería, las entrevistas muestran que la comunicación entre todo el personal es acertada, existe empatía y la información fluye eficazmente entre todo el personal. Y con respecto a la motivación del personal de formar parte de la empresa, los socios mencionan que se sienten muy involucrados y motivados por el funcionamiento de la hostelería; y los empleados expresan que el ambiente laboral es agradable, motivador y satisfactorio.

#### **4.2. Discusión de resultados**

Los resultados indican en relación al objetivo general analizar las herramientas de gestión empresarial y su incidencia en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostel Valencia en la ciudad de Ilave 2020, que la existencia de una estrategia de gestión empresarial no adecuada incide en el proceso administrativo de la puesta en marcha del Hostel Valencia. Dado que el modelo existente de planificación estratégica no aporta respuestas a todos los requerimientos de la gestión empresarial porque excluyen las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico y se direccionan hacia el crecimiento empresarial descuidando la mejora de sus debilidades y la reducción de los riesgos.

Lo anterior es similar con Ponce (2017) cuando demuestra en su estudio que desde el diagnóstico los procesos de gestión administrativa permiten aplicar correctivos para el mejorar el desempeño del proceso administrativo en las etapas de planificación, organización, dirección y control. Teniendo una visión parecida Ramírez (2018) en un

estudio comparativo pudo demostrar que la gestión hotelera es aplicada correctamente cuando en la gestión hotelera se tiene claro cómo aplicar una buena herramienta de gestión empresarial y está alineada con el diagnóstico situacional. En correspondencia con Martínez (2012) la herramienta de gestión estratégica es eficaz y efectiva cuando atiende los nudos críticos y los soluciona a través de acciones que causen efectos significativos.

En atención al objetivo específico 1 describir las herramientas de gestión empresarial y los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de Ilave 2020. De acuerdo con la planificación estratégica del Hostal las herramientas de gestión que aplican permiten cumplir los objetivos planteados que guardan relación con la calidad de servicio y confort que les brindan a los huéspedes, la capacitación al personal que labora en la hostelería, el dispensar un servicio de bajo costo y la promoción del empleo para pobladores profesionales; pero, encuentra debilidad en la proyección internacional. En consecuencia, se tiene como resultado de la herramienta de gestión empresarial aplicada falta de empuje competitivo a nivel internacional a pesar de que muchas actividades se desarrollan eficientemente y se logra la captación de clientela y la satisfacción de sus necesidades. La evasión de los riesgos detectados para hacerle frente a la competitividad en la fase del diagnóstico resta eficacia en el desempeño de la empresa.

El estudio guarda relación con el de Sigueñas (2019) al determinar en su estudio que en las organizaciones la competitividad debe ser prioritaria como factor que debe ser enfrentado para desarrollarse; además, destaca y hace énfasis en que, sí los objetivos planificados no están perfectamente alineados con las necesidades reales surgen los desbalances dentro de ella.

Para el objetivo específico 2 determinar la herramienta de gestión empresarial en función a los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de Ilave. Se determinó que el modelo de gestión estratégica del Hostal Valencia no da respuesta al requerimiento de la gestión empresarial directiva y operativa. El modelo empresarial no tiene presencia de un liderazgo definido y prevalecen las funciones de control, acompañamiento y determinación de estándares; en consecuencia, los altos cargos directivos son ejercidos de manera direccional, controladora y comunicativa con un vestigio de relaciones horizontales,

siendo la función de los empleados sólo colaboradora. Esta situación le resta oportunidades de éxito a la organización e incide en el proceso administrativo. Para el componente comunicacional el modelo que se aplica es asertivo y crea un ambiente cordial donde la información fluye con facilidad permitiendo la culminación exitosa de las actividades.

El estudio de Rivera (2017) se relaciona con el presente estudio porque en su investigación demostró que el modelo de gestión estratégica debe contemplar una estructura organizacional con delimitaciones de las funciones laborales; y precisa que, el líder nato de la organización debe ser un gerente con cualidades de administrador para poder dirigir y motivar al equipo de trabajo. Igualmente, Fayol (2011) resalta que el líder recae en un sujeto con componente humano para direccionar en un clima de armonía la compañía.

Para el objetivo específico 3 proponer recomendaciones en la aplicación de los procesos administrativos en función de la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de Ilave 2021. Se pudo determinar que existe la necesidad de atender situaciones de riesgos que no han sido totalmente abordadas, la falta de estrategia competitiva consolidada y la evaluación de los riesgos no ha sido tomada en cuenta para la planeación estratégica, esto provoca alejamiento del éxito empresarial real. Además, se deben atender aspectos operativos, funcionales y estructurales-organizativos que fueron observados por los empleados de la hostelería.

Al respecto, el estudio Caja Huaranga (2018) presenta semejanza al proponer llevar a la práctica herramientas de análisis para determinar los puntos que deben mejorar y determinar las soluciones con la finalidad de optimizar la gestión de procesos en la organización. La misma perspectiva presenta Palacios (2015) cuando examina los procesos administrativos para establecer los requerimientos funcionales y no funcionales con el propósito de poder realizar un modelamiento beneficioso para la empresa. Igualmente, encuentra sustento con Mortatto (2007) cuando afirma que el proceso administrativo es único y tiene que estar bien estructurado al organizar, ejecutar las acciones; y para controlar los resultados es indispensable mejorar las fallas y puntos débiles a fin de reconducir las desviaciones que se puedan presentar.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones.**

1.- La estrategia de gestión empresarial no adecuada en la puesta en marcha del Hostal Valencia no aporta respuestas efectivas al crecimiento empresarial, siendo producto de que, en la planificación estratégica del hostel no se evalúa la gestión de los riesgos, ni se toman en cuenta para minimizar las debilidades detectadas en el diagnóstico. Esta situación representa una falta de conocimiento real del proceso administrativo y a la vez es un error que debilita el manejo gerencial, afectando la competitividad.

2.- El modelo de gestión empresarial aplicado no tiene empuje competitivo a nivel internacional y aunque muchas actividades propuestas en la planificación estratégica se desarrollan eficientemente logrando la captación de clientela y satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, la evasión de los riesgos latentes y detectados le resta eficiencia y eficacia al proceso administrativo que se desarrolla en la hostelería Valencia. Además, la tendencia de los socios a centralizar sus funciones en los altos cargos directivos como factor de poder repercute en su desempeño restando efectividad al proceso de toma de decisiones.

3.- El liderazgo en la estructura organizacional de la hostelería Valencia no se encuentra definido y prevalece la función de control por parte de los socios. En consecuencia, la dirección es controladora y comunicativa con vestigios de las relaciones horizontales. El proceso informativo y comunicativo es asertivo dentro de un ambiente cordial que les permite

llevar a cabo de manera exitosa las actividades planeadas consensuadamente, pero les impide crecer de manera competitiva.

4.- Es necesario hacerles frente a situaciones de riesgo no resueltas como la ausencia de una estrategia competitiva integrada y la evaluación de riesgos no contemplada en el proceso de planeación; así como también es urgente resolver la disfuncionalidad organizativa estructural de los altos cargos directivos y la condición de los 4 socios.

## **5.2. Recomendaciones.**

1.- Se recomienda mantener alineación entre las estrategias propuestas y los objetivos de la planificación estratégica con el fin de lograr los resultados esperados y proyectados. Igualmente, las estrategias deben ser evaluadas a final de cada período para determinar si es necesaria la continuidad o su reestructuración.

2.- Se recomienda buscar mayor presencia y visibilidad a través de estrategias de marketing digital para lograr posicionamiento a nivel internacional. Se sugiere mantener la proporción mayoritaria de clientes locales como estrategia que permite proyectar y valorar el patrimonio nacional.

3.- Se recomienda implementar una adecuada estructura organizativa donde cada órgano directivo tenga delimitadas sus funciones y responsabilidades; esto permitirá la creación de vías eficaces para la toma de decisiones y resolución de problemas.

4.- Se recomienda la aplicación de un modelo empresarial sistémico donde estén integradas todas las dimensiones de la empresa para poder determinar con eficacia, cuáles son los problemas que tienen que abordar de manera integrada con el proceso administrativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ariana, E. (2011). *Administración*. <https://es.slideshare.net/Arianinnita/proceso-administrativo-y-sus-elementos>.
- Camejo, J. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. <https://es.scribd.com/document/278694061/DEFINICION-Y-CARACTERISTICAS-DE-LOS-INDICADORES-DE-GESTION-EMPRESARIAL>
- Culturalia (2013). *Definición de Hostal*. <https://edukavital.blogspot.com/2013/10/definicion-de-hostal.html>.
- Fayol, H. (2011). *Principios de la administración científica*. México: Editorial Ateneo.
- Hernández, M. & Acevedo, J. (2001). *El diagnóstico como función del sistema de control de gestión*. <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill <https://josetavarez.net/Compendio-Methodologia-de-la-Investigacion.pdf>.
- ISO. (2015). *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?* <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Lana, R. (2008). La Administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista científica Visión Futuro*, 9(1), 1-20. <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Lara, C. (2020). *¿Cómo son las herramientas de gestión empresarial?* <http://www.icorp.com.mx/blog/como-son-las-herramientas-de-gestion-empresarial/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson educación. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Martínez, A. (2012). *Breve reseña sobre gestión empresarial*. México: Interamericana C.V.
- MINCETUR (2019). *Reportes Estadísticos de Turismo*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.



- Moratto, J. (2007). *Cuatro pasos fundamentales del proceso administrativo*.  
<https://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>
- Niven, P. (2002). *Cuadro de mando integral paso a paso Maximización del rendimiento y mantenimiento de resultados*.  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkpozje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2104533](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkpozje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2104533)
- Noguera, D y Hernández, A. (2013). Inserción de la gestión por procesos en las instituciones. Concepción metodológica y práctica. *Revista de Administración FEAUSP*, 48(4), 739-756. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303053>
- Noriega, D. (2013). *Herramientas de Gestión Empresarial*.  
<https://es.slideshare.net/JoshuaMNoriega/solange-noriega>
- Ponce, E. (2017). *Manual de gestión para el proceso administrativo del Hotel Casa Blanca de la ciudad de Guano*. (Tesis de Grado: Título de Ingeniero en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Regional Autónoma de los Andes).  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6213/1/TURTYH002-2017.pdf>.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Editorial Eco ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/>
- Ramírez, B. (2018). Análisis administrativo en el sector hotelero de la parroquia Tonsupa. (Tesis de Grado: Licenciado en Administración, Universidad Pontificia Católica del Ecuador).  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1647/1/RAM%C3%8DREZ%20CAMPO%20BELARMINA%20JULISSA.pdf>.
- REV (2010). *Elementos básicos del sector empresarial. En Gestión y gerencia empresarial*. Bogotá: Osorio Ecoe.
- Rey, E. (1995). *Control de Gestión: Dimensiones y diagnóstico Permanente. Seminario Internacional*. La Habana: Cuba. [Dianelt.unirioja.es](http://Dianelt.unirioja.es).pdf.

Rivera, M. (2017). *Modelo de Gestión Administrativa para el Hotel San Andrés INN del Cantón Quevedo, año 2017*. (Tesis de Grado: Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Guayaquil).  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21515/1/tesis%20Madelaine%20presentar%20final.pdf>.

Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Sigueñas, Diego (2019). *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho*. (Tesis de Grado: Licenciado en Administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión).

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3079/DIEGO%20ROLY%20SIGUE%C3%91AS%20BRAVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Tamayo, M. (2002). *El proceso de investigación científica*. México: LIMUSA, S.A

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Objetivo General	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores
Analizar las herramientas de gestión empresarial y su incidencia en los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de ILAVE 2021.	Herramientas de Gestión Empresarial	Estrategia de las herramientas	Rumbo
			Liderazgo
Factores de éxito			
Operatividad de las herramientas		Tendencia a la descentralización	
		Identificación de procesos	
		Desempeño	
Proyección económica de las herramientas	Eficiencia		
	Eficacia		
<b>Objetivos específicos</b> 1. Describir las herramientas de gestión empresarial y los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de ILAVE 2021. 2. Determinar la herramienta de gestión empresarial en función a los procesos administrativos en la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de ILAVE 2020. 3. Proponer recomendaciones en la aplicación de los procesos administrativos en función de la puesta en marcha del Hostal Valencia en la ciudad de ILAVE 2021.	Proceso Administrativo	Planificación	Diagnóstico
			Objetivos
			Metas
		Organización	Distribución del trabajo
			Motivación
		Dirección	Comunicación
	Control		Acompañamiento
		Estándares de desempeño	
		Evaluación	